

organizações que retoma as noções de diferenciação e de integração introduzidas por Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch.<sup>35</sup> As configurações-tipo que põe em evidência e os diferentes conceitos que desenvolve conjuntamente fornecem um quadro teórico preciso e operacional para estudar as organizações do ponto de vista da estrutura, o que quer dizer, na definição do próprio autor, "a soma de todos os meios usados para dividir o trabalho entre tarefas distintas e para, em seguida, garantir a coordenação entre essas tarefas".<sup>36</sup>

#### As seis partes de base da organização

A organização compreende seis elementos fundamentais. Em primeiro lugar o centro operacional o qual é constituído pelos indivíduos que efectuam o trabalho de base da organização, isto é, a sua actividade principal. Em seguida, em todas as organizações, até mesmo as mais simples, existe pelo menos um gestor a tempo inteiro para assegurar a direcção. Este ocupa aquilo a que Henry Mintzberg chama o topo estratégico. Segundo as dimensões da organização, o topo estratégico disporá de uma linha hierárquica mais ou menos desenvolvida cabendo-lhe assegurar a ligação entre o topo e o centro operacional.

O desenvolvimento das organizações leva-as a dotarem-se de grupos de especialistas que preenchem tarefas administrativas, de controlo, de planificação mas sem se situarem na linha hierárquica, constituem a tecno-estrutura. Na mesma relação com a hierarquia, a função de suporte logístico garante apoio oferecendo, por exemplo, serviços de investigação, de pagamento ou de relações públicas.

O último elemento é constituído pela ideologia ou a cultura da organização. Esta parte compreende valores, tradições e crenças que a distinguem de uma outra organização.

#### A estrutura da organização

Para assegurar a coerência da estrutura, Henry Mintzberg enumera seis mecanismos de coordenação.

O ajustamento mútuo é o mecanismo mais simples e concretiza-se sem recurso a regras pormenorizadas mas unicamente graças à comunicação informal e directa entre as pessoas, à maneira dos dois remadores de uma canoa.

A supervisão directa corresponde à autoridade exercida pela hierarquia "clássica" em que o superior dá instruções e controla o trabalho de um ou

vários subordinados. Este tipo de coordenação efectua-se de modo relativamente simples por comunicação directa oral ou escrita.

A coordenação que passa pela estandardização das tarefas necessita que o trabalho a realizar seja descrito de maneira precisa e pormenorizada. É o caso, por exemplo, do condutor de um TGV ou de um operário numa linha de montagem. O modo como devem ser efectuadas essas tarefas é estabelecido pela tecno-estrutura.

A estandardização dos produtos ou dos resultados define, como o seu nome indica, uma obrigação de resultados, tal será, por exemplo, o caso para os comerciais. Tal como no que se refere à estandardização das tarefas, é a tecno-estrutura que determina os resultados a atingir.

A estandardização das qualificações especifica unicamente a formação daquele que efectua o trabalho, por exemplo, dos docentes do sistema público de ensino ou de certos funcionários, recrutados por concurso, como os da Comunidade Europeia. Em geral, o trabalho a efectuar torna necessária uma grande autonomia e o desfecho é difícil de prever antecipadamente com precisão.

Por fim, a estandardização das normas é a última categoria de mecanismos de coordenação. São normas ou valores, adoptados pelo topo estratégico, que ditam a maneira de agir de cada um. Tal é o caso das instituições religiosas.

Estes diferentes mecanismos encontram-se todos eles presentes, em graus variáveis, numa estrutura, contanto que esta tenha um mínimo de desenvolvimento. Os dois primeiros, ajustamento mútuo e supervisão directa, são inevitáveis. Nem todas as operações efectuadas numa organização podem passar por procedimentos padronizados. Além disso, como mostraram muito bem os autores da escola das relações humanas, existe sempre uma estrutura informal paralela à estrutura formal. Todavia, Henry Mintzberg observa que a maior parte das organizações optam mais particularmente por um dos mecanismos. Poderão, eventualmente, mudar a sua opção durante o seu período de existência e em função do seu desenvolvimento.

#### As sete configurações-tipo

A partir deste quadro e graças a numerosos trabalhos empíricos, Henry Mintzberg distinguiu sete formas de organização. A cada tipo de organização corresponde um modo de coordenação privilegiado.

A primeira estrutura descrita por Henry Mintzberg é qualificada de organização empresarial ou de estrutura simples. É composta por um dirigente, o qual exerce a maior parte do poder na empresa, e por um grupo de assalariados funcionando essencialmente por supervisão directa. Esta configuração encontra-se em geral nas PME ou nas empresas jovens. As organizações empresariais permitem uma grande flexibilidade, são inovadoras e estão com

35 Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1984 (tradução portuguesa, *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Publicações Dom Quixote, 1997).

36 Henry Mintzberg, *Le Management, voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1989, p. 157.

frequência em melhores condições de captar as oportunidades estratégicas, mas são também particularmente vulneráveis.

A organização mecanicista (ou burocracia centralizada) actua através da standardização dos procedimentos, os postos de trabalho são especializados e com um fraco nível de competência e a divisão do trabalho é levada o mais longe possível (tal é o caso dos Correios, de uma prisão ou de uma fábrica de automóveis). Esta estrutura é compatível com meios ambientes simples e estáveis. A organização mecanicista é eficaz, precisa e coerente mas pode ter problemas de adaptação no que se refere ao topo estratégico e problemas a nível das relações humanas no que se refere ao centro operacional.

A burocracia profissional é, como o seu nome indica, baseada nas competências que se substituem à autoridade da posição hierárquica da burocracia mecanicista. Repousa, portanto, em mecanismos de padronização das qualificações. Este tipo de organização (hospitais, universidades, gabinetes de auditoria e consultadoria) confere uma grande latitude de acção aos seus membros, os quais são formados em termos conformes aos objectivos da organização. É um tipo de organização adaptada a meios complexos mas estáveis. Tem a vantagem da democracia e assegura uma certa autonomia aos seus membros mas põe com frequência problemas de coordenação nomeadamente entre os próprios profissionais.

A organização divisional descentralizada (grandes empresas industriais, conglomerados mas também grandes universidades ou administrações) é constituída por unidades definidas na base dos produtos ou do mercado, e controladas por uma direcção geral. Este tipo de organização é cara de gerir e desencoraja a inovação.

A adocracia ou organização inovadora apareceu no quadro de ambientes complexos e dinâmicos. É uma estrutura fluida onde o ajustamento mútuo é o modo de coordenação privilegiado. Esta forma é adaptada às actividades inovadoras como as tecnologias de ponta, com indivíduos muito qualificados como na indústria aeroespacial. A organização missionária está centrada na sua ideologia e age por meio da standardização das normas e das crenças. Caracteriza empresas com uma cultura forte, como a Toyota, ou organizações humanitárias, religiosas ou ideológicas. Henry Mintzberg reconhece que este tipo de organização talvez não passe de um verniz destinado a esconder uma das configurações anteriores.

Por fim, a última categoria é a organização política. Centra-se nos conflitos de poder, o que tende a apagar os outros modos de coordenação. Henry Mintzberg cita o exemplo de uma empresa no dia seguinte à realização de uma OPA (oferta pública de venda).

Para ele, não existe qualquer organização que corresponda absolutamente a estas configurações, mas elas permitem uma análise e definem um quadro dentro do qual as organizações evoluem. Acrescenta que Mintzberg, que a adocracia é a forma de organização potencialmente com mais futuro, se

tivermos em conta o contexto ambiental deste fim de século, distinguindo-a das diferentes formas estruturais e especificando a existência de duas modalidades: interna, ou por projecto, e a adocracia externa, ou organização em rede. No último capítulo desta obra veremos como as evoluções actuais das formas de empresa corroboram, em parte pelo menos, esta perspectiva.

Para concluir sobre os trabalhos de Henry Mintzberg e as configurações organizacionais, podemos igualmente notar que o autor construiu aquilo a que chama um modelo de ciclo de vida das organizações. Com efeito, no início do seu desenvolvimento, as organizações adoptam uma forma empresarial. Depois, a fase de crescimento dá lugar a uma configuração de tipo missionário, mecanicista ou inovadora. Em seguida, à maturidade organizacional corresponde a estrutura divisional, profissional ou talvez inovadora. Por fim, ao declínio associa a configuração política. Esta análise em termos de ciclo de vida corresponde perfeitamente aos princípios das teorias da contingência, sendo que neste caso se trata de uma contingência por referência às etapas de desenvolvimento.

#### 4.3.5 Conclusões sobre a teoria da contingência

Um dos primeiros grandes progressos das teorias da contingência é considerar a empresa como um sistema aberto, quer dizer que troca matéria com o seu ambiente. Todavia, embora analisem cada sistema, a organização por um lado e o meio por outro, reduzem as suas relações a uma simples imposição de um dos termos, o meio, sobre o outro, a empresa. Estas teorias não consideram o sistema organização como fazendo parte de um sistema mais vasto e como, portanto, tendo relações com elementos desse grande sistema que é o meio ambiente, ou seja, os investigadores não aplicam completamente a lógica sistémica.

Um segundo progresso desta corrente consiste em apresentar os diferentes modelos de maneira neutra, não pressupondo a superioridade de um relativamente ao outro.

Contudo, ao expormos estas teorias, apresentámos conclusões fortes. Assim, Henry Mintzberg postula que é necessário assegurar a coerência ou o ajustamento entre as variáveis ou componentes e a estrutura para obter o sucesso da organização. Afirmarões como "a estrutura e o meio devem ser adaptados", "os métodos de gestão devem ser coerentes com a estratégia e com a estrutura" são frequentes em matéria de gestão. Se estas mensagens parecem intuitivamente compreensíveis, ou até mesmo evidentes, a sua aplicação prática é difícil, tão fluidos são certos conceitos que assim se manipulam. Deste modo, um dirigente de empresa pode estar convencido de que um ambiente turbulento requer uma estrutura orgânica. Mas como deverá ele medir o nível de turbulência do meio de modo a especificar o grau do carácter orgânico